

UPRAVLJANJE TALENTIMA U VRIJEME KRIZE U PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Datum prijave: 1.10.2013.

UDK 658:338(497.5)

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Prethodno priopćenje

Maja Marković Mileusnić, dipl.oec., Hana Naoulo Bego, prof.psih., univ.spec.oec.,
i Ivana Vrhovski, prof.soc., predavač

Odjel, udruženje
Veleučilište VERN'

Potpuna adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, RH

Telefon: 01 4881 838 Fax: 01 4881 830 E-mail: mmm@jysk.com ; hana.naoulo@cchellenic.com ;
ivana.vrhovski@vern.hr

SAŽETAK - Definiranje talenata, upravljanje talentima i razvijenost praksi upravljanja talentima zasigurno su jedna od najznačajnijih tema u stručnoj literaturi i praksi, tema koja je u mnogim poduzećima prepoznata kao jezičac na vagi koji dugoročno određuje održavanje konkurentne prednosti poduzeća na globalnom, promjenjivom tržištu. Ovaj rad sastoji se od dva osnovna dijela: u prvom, teorijskom dijelu rada, objašnjeni su pojmovi upravljanje talentima i najbolje prakse upravljanja talentima. U drugom, empirijskom dijelu rada istražuje se razvijenost prakse upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj kao i promjene u praksama upravljanja talentima koje su posljedica globalne ekonomske krize. Rezultati istraživanja ukazuju da su prakse upravljanja talentima u poduzećima u uzorku djelomično razvijene te da je većina poduzeća kao odgovor na ekonomsku krizu poduzela restriktivne mjere upravljanja radnom snagom.

Ključne riječi: talenti, upravljanje talentima, ekonomska kriza

ABSTRACT - As many expert literature, papers and practices show, identifying, managing and developing talent is one of the most significant milestones of companies' long term competitive advantage in today's constantly changing market environment. This paper consists of two main sections: the first, theoretical, explains Talent Management terminology, concepts and best practices. The second, empirical, explores the practices applied in Croatian companies, as well as the consequent changes Talent Management underwent as a result of the global economic crisis. The research results within the examined sample of companies indicate that Croatian Talent Management practices are partially developed, as well as that companies' response to global economic crisis were measures of restriction in managing all aspects of their workforce.

Key words: talents, talent management, economic crisis

1. UVOD

Prema istraživanju konzultantske tvrtke The Boston Consulting Group, do 2015.g. europske organizacije će se suočiti s pet posebno važnih izazova u području ljudskih potencijala (BCG prema Crabb, 2007.). Na prvome mjestu je upravljanje talentima, nakon čega slijede upravljanje demografijom, nastajanje učeće organizacije, ravnoteža poslovnog i privatnog života i kulturalna transformacija (BCG prema Strack i sur., 2010.). Upravo su visoka važnost koja se danas pridaje, a u budućnosti će se još više pridavati upravljanju talentima kao i utjecaju praksi upravljanja talentima na uspješnost poslovanja poduzeća, poticaji za nastanak ovog rada.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA

2.1. Definicija upravljanja talentima

Iako se često, posebice u posljednjih desetak godina, spominje u literaturi i praksi, jednoznačna definicija upravljanja talentima još uvijek ne postoji. Zapravo, ono što postoji jest „zabrinjavajući nedostatak jasnoće u definiranju, opsegu i ukupnim ciljevima upravljanja talentima (Lewis i Heckman, 2006.). Tako je istraživanje provedeno u poduze-

ćima u Velikoj Britaniji pokazalo da je čak 51% stručnjaka u ljudskim resursima u poduzećima provodilo praksu upravljanja talentima, no samo 20% njih imalo je formalnu definiciju upravljanja talentima (CIPD, 2006.).

Upravljanje talentima je proces koji obuhvaća sustavnu identifikaciju ključnih pozicija koje pridonose održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća, razvoj talenata kojima će se popuniti ove pozicije te razvoj specifične prakse u ljudskim potencijalima u svrhu podrške talentima u cijelom procesu i osiguranja njihove predanosti poduzeću (Collings, D.G. i Mellahi, K., 2009.). Upravljanje talentima obuhvaća identifikaciju, privlačenje, razvoj, motiviranje i zadržavanje ključnih zaposlenika u svim dijelovima poduzeća, a ne samo „odabrane elite“ onih koji odlučuju (Integrated Talent Management, March 2008). Leisy i Pyron (2009.) ovaj pojam definiraju vrlo jednostavno, kao postavljanje pravih ljudi s pravim vještinama na pravo mjesto u pravo vrijeme.

2.2. Prakse upravljanja talentima

Aktivnosti upravljanja talentima mogu uključivati upravljanje učinkom, planiranje nasljednika, redoviti pregled talenata, planiranje razvoja i podršku talentima, razvoj karijere, planiranje i zapošljavanje talenata (Heinen i O'Neill, 2004.). Pogledamo li paž-

ljivije ovu definiciju aktivnosti upravljanja talentima, možemo vrlo brzo doći do zaključka kako smo zapravo opisali veći dio aktivnosti koji je već dugo niz godina prisutan u upravljanju radnom snagom u poduzećima, te stoga ne predstavlja nikakvu novost. Međutim, ono što jest presudno za uspješnost praksi upravljanja talentima jest postojanje njihovog strateškog, proaktivnog i integriranog pristupa u poduzeću. Pod strateškim pristupom smatra se povezanost praksi upravljanja talentima s poslovnom strategijom, dok se proaktivnost ogleda u konstantnom gledanju u budućnost, jasnom promišljanju o strateškim poslovnim inicijativama uz posvećenost kvalitativnom i kvantitativnom mjerenju povrata na uloženo u praksama upravljanja talentima. Integriranost praksi upravljanja talentima podrazumijeva povezanost i međuovisnost svih aktivnosti koje se odnose na talente, pri čemu akvizicija talenata, upravljanje radnim učinkom, njihovo zadržavanje, obrazovanje i razvoj kao četiri temeljne prakse u upravljanju talentima, moraju biti jasno povezani i podržani odgovarajućim procesima i sustavima funkcije ljudskih potencijala poduzeća (Integrated Talent Management, March 2008).

U literaturi se mogu pronaći različite tehnike kojima se poduzeća služe kako bi efikasnije upravljala talentima u vrijeme krize. Prema Stracku i suradnicima (2010.g.) poduzeća u vrijeme krize mogu upotrijebiti restriktivne ili fleksibilne mjere upravljanja radnom snagom. Restriktivne mjere obuhvaćaju otkazivanje različitih događaja (engl. events) vezanih uz organizaciju; smanjivanje ili zamrzavanje zapošljavanja; otpuštanje zaposlenika; smanjenje ili uklanjanje budžeta za razvoj i obrazovanje; prisilno „oduzimanje“ godišnjih odmora; smanjenje ili odgađanje isplate bonusa, itd. Fleksibilne mjere upravljanja radnom snagom podrazumijevaju revidiranje procesa; povećanje radne pokretljivosti; neprodužavanje ugovora na određeno vrijeme; smanjenje broja hijerarhijskih razina i povećanje raspona kontrole, itd.

U trenutnoj financijskoj krizi, prema istraživanju konzultanata Global Novations (2010) ispitanici su mišljenja da se poduzeća u financijskoj krizi suočavaju s rješavanjem slijedeća tri prioritetna izazova: definiranje vještina koje nedostaju na ključnim pozicijama, izgradnja internih rezervi talenata te razvoj slijedeće generacije lidera. Isto istraživanje pokazalo je kako su poduzeća u vrijeme krize poduzela slijedeće restriktivne akcije: zamrznuta su nova zapošljavanja (43% ispitanih poduzeća) i povećanje plaća (38% ispitanih poduzeća), smanjen je broj zaposlenih (40% ispitanih poduzeća) te su smanjeni bonusi (37% ispitanih poduzeća).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ciljevi empirijskog dijela istraživanja bili su utvrditi stupanj razvijenosti upravljanja talentima u poduzećima u Republici Hrvatskoj te utvrditi promjene u dosadašnjim praksama upravljanja talentima uzrokovane ekonomskom krizom. Podaci su prikupljeni strukturiranim anketnim upitnikom koji je nastao na temelju dvaju već postojećih anketnih upitnika. Prvi dio, koji se odnosi na prakse upravljanja talentima, modificirani je anketni upitnik Edwardsa (2010.) iz konzultantske tvrtke Pilat, dok je drugi dio, kojim su se utvrđivale promjene u praksama upravljanja talentima uzrokovane globalnom ekonomskom krizom, preuzet od CIPD (2009.).

Prvi dio upitnika, koji se sastojao od 10 pitanja, odnosio se na osnovne prakse upravljanja talentima u poduzećima. Ispitanici su procjenjivali stupanj razvijenosti praksi upravljanja talentima u svojim poduzećima na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Ispitivala se prisutnost slijedećih praksi: definiranje zahtjeva za talentima, definiranje talenata, procjenjivanje radnog učinka talenata, zapošljavanje talenata, upravljanje karijerom talenata, definiranje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, zadržavanje talenata, primjena alata za upravljanje talentima, kontrola procesa upravljanja talentima te mjerenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima.

U drugom dijelu upitnika ispitanici su, u svrhu ispitivanja utjecaja globalne ekonomske krize na aktivnosti upravljanja talentima, odgovarali na niz pitanja vezanih uz: utjecaj na aktivnosti u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (primjerice utjecaj na budžete za edukaciju i razvoj, utjecaj na nova zapošljavanja itd.), nove prakse koje su uvedene u krizi, a vezane su uz upravljanje talentima, promjene u strategiji sustava plaća i nagrađivanja talenata, aktivnosti koje su uvedene u svrhu potpore menadžmentu za bolje upravljanje talentima u vrijeme krize.

Anketni upitnik poslan je putem elektroničke pošte na adrese voditelja, rukovoditelja ili direktora ljudskih potencijala poslovnih organizacija koje imaju razvijene aktivnosti ljudskih potencijala. Pri tome je kriterij za određivanje razvijenosti aktivnosti ljudskih potencijala bio formalno postojanje voditelja/rukovoditelja/direktora ljudskih potencijala u poduzeću. Anketni upitnik poslan je na ukupno 102 adrese, a prikupljen je 41 odgovor (stopa odgovora 40%).

Profil poduzeća s obzirom na veličinu mjerenu brojem zaposlenih, industriju i vlasništvo, prikazan je u tablici 1.

TABLICA 1.: Profil poduzeća u uzorku

	Struktura (% poduzeća)
Veličina poduzeća	0 do 100 zaposlenih - 21,95%
	100 do 500 zaposlenih - 36,59%
	više od 500 zaposlenih - 41,46%

Osnovna djelatnost poduzeća	brzo obrtajuća roba široke potrošnje (FMCG) - 26,83% poljoprivredna proizvodnja - 9,76% trgovina - 7,32% uslužna djelatnost - 7,32% bankarstvo - 4,88% osiguranje - 4,88% građevinarstvo - 4,88% naftna industrija - 4,88% informacijske tehnologije - 4,88% kozmetička industrija - 4,88% obrazovanje - 2,44% konzalting - 2,44% igre na sreću - 2,44% turizam - 2,44% logistika i špedicija - 2,44% vodoopskrba i odvodnja - 2,44% remont i servis alatnih strojeva - 2,44% telekomunikacije - 2,44%
Vlasnička struktura	većinsko državno vlasništvo - 12,20% većinsko privatno domaće vlasništvo - 51,22% većinsko privatno strano vlasništvo - 36,58%

Izvor: istraživanje autorica

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Razvijenost upravljanja talentima

Prvi cilj empirijskog dijela istraživanja bio je utvrditi stupanj razvijenosti uobičajenih praksi upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj.

Ispitanici su odgovarali na 10 pitanja i procjenjivali stupanj razvijenosti praksi upravljanja talentima u svojim poduzećima na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Za svaku od 10 istraživanih čestica izračunate su aritmetička sredina i standardna devijacija (tablica 2.):

TABLICA 2.: Praksa upravljanja talentima u poduzećima u uzorku, aritmetičke sredine i standardne devijacije

Prakse upravljanja talentima	Vrijednosti
1. Zahtjevi za talentima se redovito revidiraju u skladu s ciljevima, zahtjevima i strategijom poduzeća.	M = 3,10 SD = 1,94
2. Načini na koje se identificiraju talenti su jasno definirani.	M = 3,02 SD = 2,14
3. Postoji jasno definirani sustav procjenjivanja radnog učinka talenata.	M = 3,07 SD = 2,30
4. Prilikom zapošljavanja talenata se koristi drugačiji pristup nego prilikom zapošljavanja ostalih kandidata.	M = 2,90 SD = 2,25
5. Identificiranim talentima u poduzećima se pomaže prilikom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere.	M = 3,46 SD = 2,38
6. Ključne pozicije u organizaciji su jasno definirane i osiguran je plan nasljeđivanja za te pozicije.	M = 3,24 SD = 2,01
7. Postoje posebne mjere kojima se pokušavaju zadržati talenti na ključnim pozicijama.	M = 3,05 SD = 1,97
8. Postoje jasno definirani alati koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 3,07 SD = 2,08
9. Stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 3,42 SD = 2,06
10. Učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri.	M = 2,93 SD = 2,09

Izvor: istraživanje autorica

Ukoliko postavimo kriterije na način da odgovori na pitanja 1 (uopće se ne slažem) i 2 (ne slažem se) predstavljaju nisku mjeru, odgovor 3 (niti se slažem niti se ne slažem) srednju mjeru, a odgovor 4 i 5 visoku mjeru upravljanja talentima, iz tablice 2. je vidljivo da je 8 od navedenih 10 praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku prosječno prisutno/razvijeno (prosječne vrijednosti iznad 3,00). Pri tome su najrazvijenije „talentima se pomaže prili-

kom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere“ (M = 3,46) i „stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima“ (M = 3,42). Dvije prakse ocijenjene su u prosjeku ocjenama nižima od 3,00, što ukazuje na slabu prisutnost tih praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku. Konkretno, najmanje su prisutne prakse „korištenje drugačijeg pristupa prilikom

zapošljavanja talenata od pristupa prilikom zapošljavanja ostalih djelatnika ($M = 2,90$) i „učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri ($M = 2,93$).

Proizlazi da su, prosječno gledajući, u poduzećima u uzorku osrednje razvijene sljedeće prakse upravljanja talentima: (1) upravljanje karijerom talenata, (2) kontrola procesa upravljanja talentima od strane ljudskih potencijala, (3) osiguravanje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, (4) definiranje uloga i zahtjeva za talentima u skladu sa strategijom poduzeća, (5) procjenjivanje radnog učinka talenata, (6) formaliziranost alata za upravljanje talentima, (7) definiranje talenata, (8) zadržavanje talenata, dok su dvije prakse minimalno razvijene: (1) drugačiji pristup prilikom zapošljavanja talenata i (2) mjerenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima.

Istovremeno, niti jedna vrijednost ne prelazi 4,00, pa se može zaključiti kako niti jedna praksa upravljanja talentima nije visoko ili u potpunosti razvijena u poduzećima u uzorku.

4.2. Prakse upravljanja talentima u vrijeme krize

Drugim dijelom empirijskog istraživanja htjelo se ispitati kako je globalna ekonomska kriza utjecala na prakse upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj.

Ispitanici su zaokruživali odgovore koji su bili grupirani u slijedeća četiri područja upravljanja ljudskim potencijalima i talentima: (1) utjecaj krize na strategiju upravljanja talentima, (2) nove prakse upravljanja talentima koje su uvedene u krizi, (3) promjene u strategiji sustava plaća i nagrađivanja talenata te (4) prakse koje su uvedene da bi osigurale potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize.

Na grafikonu 1. prikazane su frekvencije i postoci odgovora na pitanja unutar prvog područja: na koje je sve dijelove strategije upravljanja ljudskim potencijalima utjecala globalna ekonomska kriza.

GRAFIKON 1.: Utjecaj globalne ekonomske krize na strategiju upravljanja ljudskim potencijalima



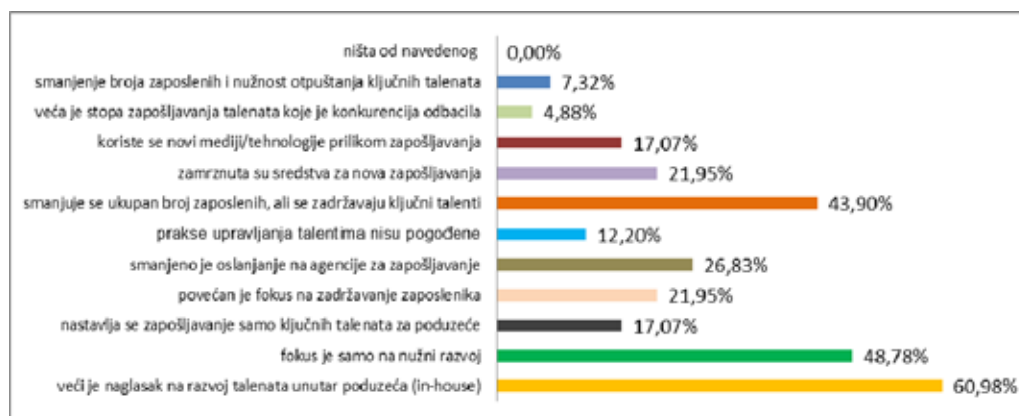
Izvor: istraživanje autorica

S obzirom na rezultate na grafikonu 1., možemo zaključiti kako je najveća promjena u strategiji upravljanja ljudskim potencijalima smanjenje budžeta za obrazovanje i razvoj (kod 70,73% poduzeća). Druge promjene koje su se pokazale značajnima i prisutne su kod 41,46% poduzeća u uzorku su: revidiranje aktualnih sustava koji doprinose troškovnoj u-

činkovitosti, zamrzavanje novih zapošljavanja i otpuštanje zaposlenika koji ne zadovoljavaju zahtjeve radnog učinka.

Distribucija odgovora na pitanje koje se sve prakse upravljanja talentima koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu prikazana je na grafikonu 2.

GRAFIKON 2.: Prakse upravljanja talentima koje se koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu



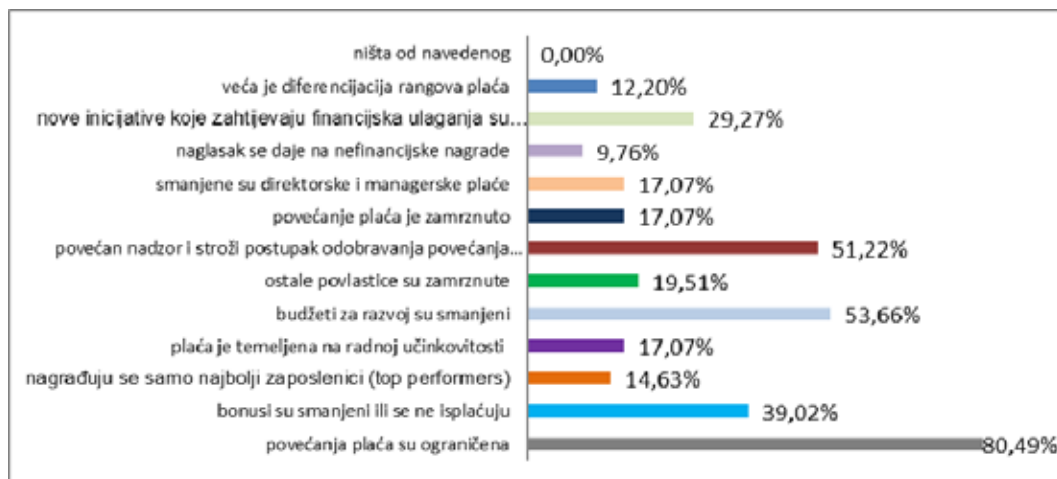
Izvor: istraživanje autorica

Čak 60,98% hrvatskih poduzeća kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu koristi razvoj talenata unutar poduzeća (in-house). Nadalje, 48,78% njih stavlja fokus samo na nužni razvoj, dok 43,90% poduzeća smanjuje ukupan broj zaposlenika, ali i zadržava ključne talente. Najmanje zastupljene prakse su veća stopa zapošljavanja talenata koje je konkurencija odbacila (4,88%), smanjenje ukupnog bro-

ja zaposlenika i otpuštanje ključnih talenata (7,32%) te da prakse upravljanja talentima nisu pogođene (12,20%).

U trećem području drugog dijela upitnika htjelo se istražiti koje su promjene u strategijama nagrađivanja talenata uzrokovane globalnom ekonomskom krizom. Distribucija odgovora nalazi se na grafikonu 3.

GRAFIKON 3.: Promjene u strategijama nagrađivanja talenata uzrokovane globalnom ekonomskom krizom

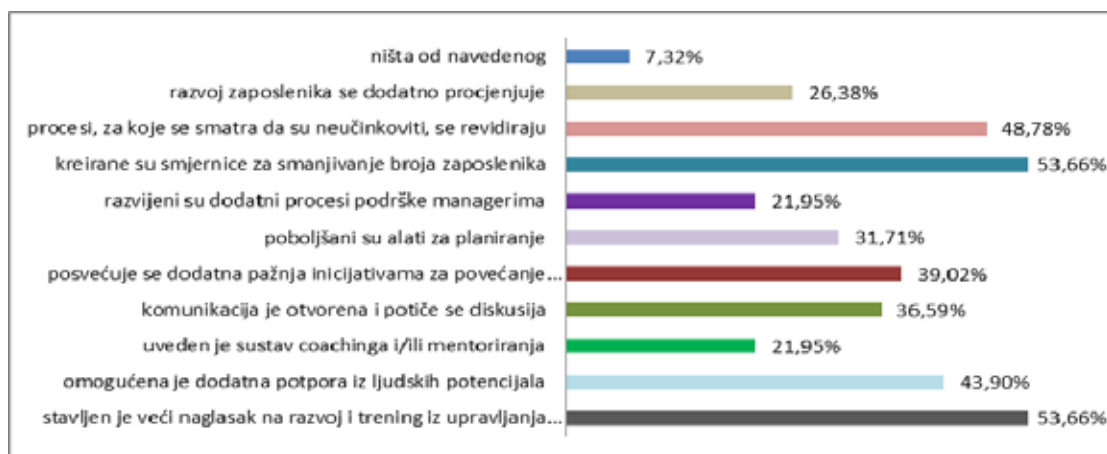


Izvor: istraživanje autorica

Prema rezultatima u grafikonu 3. vidimo kako je čak 80,49% poduzeća ograničilo ili zamrznulo povećanja plaća, njih 53,66% smanjilo je budžete za razvoj, dok ih 51,22% prilikom nagrađivanja talenata koristi povećani nadzor i stroži postupak odobravanja povećanja plaća i ostalih povlastica kao odgovor na ekonomsku krizu.

Posljednje, četvrto područje drugog dijela upitnika odnosilo se na uvođenje praksi koje osiguravaju potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize. Frekvencije i postoci odgovora na navedeno pitanje nalaze se na grafikonu 4.

GRAFIKON 4.: Prakse koje su uvedene za osiguravanje potpore menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme ekonomske krize



Izvor: istraživanje autorica

Iz grafikona 4. je vidljivo kako je 53,66% poduzeća najčešće koristilo dvije prakse kao potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize: naglasak na razvoj i trening iz upravljanja i vodstva jednako je važan kao i osiguranje smjernica za smanjivanje broja zaposlenika. Najmanje zastupljene prakse su sustav coachinga i/ili mentoriranja (21,95%) odnosno razvoj dodatnih procesa podrške menadžerima (21,95%). Čak 7,32% poduzeća navodi kako nije poduzela nijednu od navedenih praksi kao potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize.

5. ZAKLJUČAK

Koju god definiciju odabrali da bi odredili talente i prakse upravljanja talentima, za njihovu uspješnost presudno je kontinuirano prilagođavanje i usklađivanje praksi upravljanja talentima s poslovnom strategijom poduzeća. Da bi to mogla učiniti, poduzeća moraju osigurati predanost upravljanju talentima na svim razinama menadžmenta te utkati navedene prakse u samu srž svoje organizacijske kulture. Također, od presudne je važnosti osigurati nužnu infrastrukturu i podršku u obliku jasnih procesa za upravljanje talentima od strane funkcije ljudskih potencijala.

Još uvijek se nalazimo u vremenima globalne ekonomske krize, koja je utjecala na poslovna okruženja na načine na koje nitko nije mogao predvidjeti. Stoga se javljaju značajne promjene i u praksama upravljanja talentima. Poduzeća koja žele ostati konkurentna na tržištu i koja razmišljaju dugoročno, sustavno će se fokusirati na prakse upravljanja talentima, za razliku od poduzeća koja razmišljaju kratkoročno i u smjeru preživljavanja u doba globalne ekonomske krize.

Kao što je rečeno u uvodu, rezultati istraživanja pokazuju kako prakse upravljanja talentima u poduzećima u uzorku nisu u potpunosti razvijene i da kao odgovor na ekonomsku krizu koriste više restriktivne, no fleksibilne mjere. Stoga bismo mogli zaključiti kako postoji velika vjerojatnost da poduzeća u uzorku iz krize neće izaći jačima i konkurentnijima, već će im biti potrebno još puno vremena da se oporave od njezina utjecaja.

LITERATURA

1. CIPD (2006). „Talent Management: Understanding the Dimensions“, London, CIPD

2. CIPD (2009). „The War on Talent? Talent management under threat in uncertain times“, Chartered Institute of Personnel and Development. Dostupno na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/war-on-talent-talent-management-under-threat-uncertain-times.aspx>
3. Crabb, S. (2007). „Talent is Top Challenge for HR“, People Management, (13), 11:15
4. Collings, D.G. i Mellahi, K. (2009): „Strategic talent Management: A review and research agenda“, Human Resource Management Review, 19:4, 304-313
5. Edwards, R. (2010). „Talent Management Audit“. Dostupno na: <http://www.pilat.com/europe/index.asp>
6. Global Novations 2011 pulse survey „Global Talent Management Challenges“ (2010). Dostupno na: <http://info.globalnovations.com/rs/globalnovations/images/2012GlobalTMTChallengesPulseSurveyReport.pdf>
7. Heinen, J., & O'Neill, C. (2004). „Managing talent to maximise performance“. Employment Relations Today, Summer, 31(2), 67-82
8. Integrated Talent Management, „Optimising the Employee Life Cycle“ (2008). Dostupno na: <http://dcb9maxnxelio.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/06/Integrated-Talent-Management.pdf>
9. Leisy, B., Pyron, D. (2009). „Talent Management Takes On New Urgency“, Compensation and Benefits Review, (41), 4: 58-63.
10. Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). „Talent Management: A critical review“, Human Resource Management Review, 16, 139-154
11. Strack, R., Caye, J.M., Leicht, M., Villis, U., Bohm, H., McDonnell, M. (2010). „The future of HR in Europe“. Dostupno na: <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>

POPIS ILUSTRACIJA

TABLICA 1.: Profil poduzeća u uzorku

TABLICA 2.: Praksa upravljanja talentima u poduzećima u uzorku, aritmetičke sredine i standardne devijacije

GRAFIKON 1.: Utjecaj globalne ekonomske krize na strategiju upravljanja ljudskim potencijalima

GRAFIKON 2.: Prakse upravljanja talentima koje se koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu

GRAFIKON 3.: Promjene u strategijama nagrađivanja talenta uzrokovane globalnom ekonomskom krizom

GRAFIKON 4.: Prakse koje su uvedene za osiguravanje potpore menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme ekonomske krize